

**PENERIMAAN GURU TERHADAP PENILAIAN PRESTASI
SISTEM SARAAN BARU**

Projek Sarjana diserahkan kepada Sekolah Siswazah, Universiti Utara
Malaysia, untuk memenuhi sebahagian daripada keperluan bagi
penganugerahan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan).

oleh

SUWAIMI BIN HAJI MOHAMED

Jun, 1998



**Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

SUWAIMI BIN MOHAMED

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

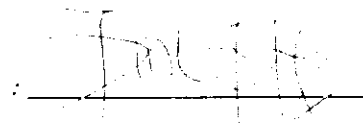
**PENERIMAAN GURU TERHADAP PENILAIAN PRESTASI SISTEM SARAAN
BARU.**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia
(Name of Supervisor): Encik Razli bin Che Razak

Tandatangan
(Signature)



Tarikh
(Date)

21/6/08

KEBENARAN MENGGUNA

Dalam menyerahkan tesis ini, sebagai memenuhi keperluan pangajian Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan), saya bersetuju supaya pihak perpustakaan UUM mengedarkan tesis ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan, keseluruhan atau sebahagian daripadanya, bagi tujuan akademik, mestilah mendapat kebenaran dari penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau, kebenaran boleh diperolehi, daripada Dekan Sekolah Siswazah, UUM.

Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini, untuk tujuan pemerolehan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Di samping itu juga, pengiktirafan kepada saya dan UUM seharusnya diberi dalam sebarang kegunaan bahan-bahan yang terdapat dalam tesis ini.

Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau lain-lain kegunaan sama ada keseluruhan atau sebahagian boleh dibuat dengan menulis kepada

Dekan,
Sekolah Siswazah,
Universiti Utara Malaysia,
06010 Sintok,
Kedah Darul Aman.

ABSTRAK

Banyak keluhan dan kritikan yang sering kedengaran mengenai pelaksanaan dan penerimaan terhadap sistem penilaian prestasi SSB dalam Perkhidmatan Awam sejak ia dilaksanakan pada 1.1.1993. Namun begitu, tidak banyak kajian yang menunjukkan kebenaran atau kesamaran dakwaan tersebut. Oleh itu dalam kajian ini penyelidik berhasrat melihat tahap penerimaan guru terhadap laporan penilaian prestasi SSB.

Objektif kajian: Pertama, melihat perbezaan di antara jantina, pengalaman mengajar dan skim perkhidmatan guru dengan penggunaan dan kesan hasil laporan penilaian prestasi. Kedua, melihat perhubungan di antara sikap pegawai penilai, kemahiran pegawai penilai dan teknik penilaian dengan penggunaan dan kesan hasil laporan penilaian prestasi.

Kaedah Kajian: Sebanyak 303 soal selidik telah diedarkan dengan kaedah pensampelan rawak sistematik kepada guru-guru dan 271 soal selidik telah dipulangkan semula dengan peratusan pulangan sebanyak 89.44%. Faktor jantina, pengalaman mengajar, skim perkhidmatan, sikap pegawai penilai, kemahiran pegawai penilai dan teknik penilaian sebagai pembolehubah bebas. Penggunaan dan kesan hasil laporan penilaian prestasi sebagai pembolehubah bersandar. Data dianalisa dengan menggunakan peratusan, min, ujian t, ANOVA dan korelasi mudah Pearson untuk melihat perbezaan dan perhubungan pembolehubah-pembolehubah yang dipilih dalam kajian.

Dapatan Kajian: Penerimaan guru terhadap penggunaan dan kesan hasil laporan penilaian prestasi adalah sama dari segi jantina, pengalaman mengajar dan skim perkhidmatan guru. Korelasi negatif tahap rendah yang signifikan diperolehi di antara sikap pegawai penilai dan kemahiran pegawai penilai dengan penggunaan dan kesan hasil laporan penilaian prestasi SSB. Korelasi positif tahap rendah yang signifikan diperolehi di antara teknik penilaian dengan penggunaan dan kesan hasil laporan penilaian prestasi SSB.

ABSTRACT

Lately, there are so many critics and complaints about the implementation of Performance Appraisal in the public service since it was launched on 1 January 1993. So far, there are not many researcher which can proven this matter. Therefore, in this research, the researcher intent to see the level of acceptance among teacher toward the report of Performance Appraisal.

Research Objectives: *Firstly, to see the difference in gender, teaching experience and teacher service scheme with the usage and the implications of Performance Appraisal report. Secondly, to see the relationship between the officer that conduct the evaluator attitude, the evaluator skill and evaluation technique with the usage and implication from the Performance Appraisal report.*

Research Method : *303 sets of questionnaires have been distributed to teachers using the systematic random sampling. The number of questionnaires returned and usable was 271 (return rate of 89.44%). Gender factor, teaching experience, service scheme, evaluator attitude, evaluator skill and evaluation technique are considered as independent variables. The usage and implications of the Performance Appraisal report are considered as dependent variable. Data are tested using percentage, mean, t-test, ANOVA and Pearson Moment Correlation to see the differences and relationship of selected variables in this research.*

Research Findings: *There are no difference in teachers acceptance towards the usage and implication from Performance Appraisal Report in gender, teaching experience and teacher service scheme. Significance negative correlation are found in evaluator attitude and evaluator skill with the usage and implication of Performance Appraisal Report. Significance positive correlation are found between evaluation techniques with the usage and implication of Performance Appraisal Report.*

PENGHARGAAN

DENGAN NAMA ALLAH YANG MAHA PENGASIH LAGI MAHA PENYAYANG.

Syukur alhamdulillah kehadiran Allah Subhanahu wata'ala kerana limpahnya, dapat saya menyiapkan program sarjana ini dalam jangka masa yang ditetapkan. Saya ingin merakamkan penghargaan yang tidak terhingga kepada semua pihak secara langsung atau tidak langsung di atas segala bantuan, sokongan dan galakkan dalam menyempurnakan Ijazah Sarjana Sains (pengurusan). Pertama, saya ingin merakamkan terima kasih kepada Kementerian Pendidikan Malaysia dan IAB kerana menawarkan saya biasiswa untuk melanjutkan pengajian ke peringkat sarjana. Khususnya kepada Pengarah IAB, Dr. Ibrahim Bajunid dan Dekan Sekolah Siswazah, Prof. Madya Dr. Ibrahim Abdul Hamid.

Terima kasih yang paling istimewa kepada pembimbing saya Encik Razli bin Che Razak, di atas segala bimbingan, tunjukajar, semangat yang diberikan semasa menyiapkan kajian ini. Semoga Allah memberkatinya dan keluarga.

Terima kasih kepada semua pensyarah yang telah memperkayakan ilmu dan minda saya. Terima kasih juga kepada Dr. Zolkafli Hussin dan Encik Abdul Aziz Yusof kerana bimbingan semasa menyiapkan kertas cadangan dan soal selidik serta rakan seperjuangan Encik Zubir Daud, Encik Nazmi Mohd.Nor, Encik Puzer Mohamad, Encik Arifin Hasan dan nama-nama yang tidak mampu disebut di sini. Tidak lupa kepada semua kakitangan di Sekolah Siswazah, kakitangan perpustakaan UUM dan semua pengetua serta guru-guru yang telah memberikan kerjasama yang baik dalam menyempurnakan soal selidik yang diedarkan.

Akhir sekali, penghargaan yang khusus kepada Ayahanda Haji Mohamed Ismail dan Bonda Hajjah Halimah Idris serta semua keluarga yang banyak menghulurkan bantuan dan mendoakan kejayaan ini. Terima kasih khusus buat isteri tersayang Zarina Tengah yang selalu memahami dan banyak merestui pengorbanan sepanjang pengajian ini. Juga buat anak-anakku yang tercinta Aini Wahida, Mawaddah dan Muhamad Fadhlán semoga dirimu lebih memahami nilai kepentingan ilmu dan semoga kalian menjadi anak-anak yang soleh.

KANDUNGAN

	Halaman
KEBENARAN MENGGUNA	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
PENGHARGAAN	v
KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	ix
SENARAI RAJAH	xii
BAB 1: PENDAHULUAN	1
1.1 PENGENALAN	1
1.2 PENYATAAN MASALAH	4
1.3 MATLAMAT KAJIAN	8
1.4 OBJEKTIF KAJIAN	8
1.4.1. Objektif Umum	8
1.4.2. Objektif Khusus	8
1.5 HIPOTESIS KAJIAN	9
1.6 KEPENTINGAN KAJIAN	11
1.7 BATASAN KAJIAN	12
1.8 DEFINISI KONSEP	13
1.8.1 Penilaian Prestasi	13
1.8.2 Sikap Pegawai Penilai	14
1.8.3 Sistem Saraan Baru (SSB)	14

	Halaman
BAB II: KAJIAN LITERATUR	16
2.1 PENGENALAN	16
2.2 PUSINGAN PENILAIAN PRESTASI	16
2.3 FAKTOR DEMOGRAFI	19
2.4 TUJUAN PENILAIAN PRESTASI	20
2.5 ULASAN TEORI	23
2.5.1 Grid Pengurusan	23
2.5.2 Model Kepimpinan Kontinum	27
2.5.3 Model Sikap	28
2.6 MODEL TEKNIK PENILAIAN	29
2.6.1 Penilaian Penyelia	29
2.6.2 Penilaian Kendiri	30
2.6.3 Penilaian Subordinat	32
2.6.4 Penilaian Rakan Sekerja	33
2.6.5 Penilaian Pelanggan	33
2.6.6 Maklumbalas 360 Darjah	34
2.7 KAJIAN LITERATUR	36
BAB III: METODOLOGI KAJIAN	38
3.1 PENGENALAN	38
3.2 REKA BENTUK KAJIAN	38
3.3 SAMPEL KAJIAN	39
3.4 INSTRUMEN KAJIAN	41
3.5 KAEDAH PENGUMPULAN DATA	43
3.6 KAEDAH PENGANALISAAN DATA	44

BAB IV:	DAPATAN DAN HASIL KAJIAN	46
4.1	PENGENALAN	46
4.2	MAKLUMAT DESKRIPTIF RESPONDEN	47
4.2.1	Jantina	47
4.2.2	Tahap Pendidikan	47
4.2.3	Pengalaman Mengajar	48
4.3	ANALISA MIN DAN SISIHAN PIAWAI	49
4.4	PENGUJIAN HIPOTESIS	55
4.4.1	Hipotesis Pertama	55
4.4.2	Hipotesis Kedua	56
4.4.3	Hipotesis Ketiga	57
4.4.4	Hipotesis Keempat	58
4.4.5	Hipotesis Kelima	59
4.4.6	Hipotesis Keenam	60
4.4.7	Hipotesis Ketujuh	60
4.4.8	Hipotesis Kelapan	61
4.4.9	Hipotesis Kesembilan	62
4.4.10	Hipotesis Kesepuluh	63
4.4.11	Hipotesis Kesebelas	64
4.4.12	Hipotesis Keduabelas	65
 BAB V:	 RUMUSAN, PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN	
5.1	PENGENALAN	67
5.2	PERBINCANGAN	68
5.3	KESIMPULAN	73
5.4	CADANGAN	76
 SENARAI RUJUKAN		 79
LAMPIRAN A-F		

SENARAI JADUAL

Halaman

37	Jadual	2.1	Keputusan Meta- Analisis pengadaran Kendiri, penyelia dan rakan sekerja.
42	Jadual	3.1	Nilai Alpa Cronbach bagi Ujian Rintis ke atas guru-guru Sekolah Kebangsaan Padang Luas, Besut, Terengganu.
43	Jadual	3.2	Pemberian skor mengikut item positif Dan item negatif.
45	Jadual	3.3	Nilai Pekali korelasi Iran, Herman.
47	Jadual	4.1	Analisa jantina responden.
47	Jadual	4.2	Tahap pendidikan responden.
48	Jadual	4.3	Pengalaman mengajar.
50	Jadual	4.4	Analisa Min dan Sisihan Piawai bagi penggunaan Penilaian prestasi SSB
50	Jadual	4.5	Analisa Min dan Sisihan Piawai bagi kesan penilaian prestasi SSB.
51	Jadual	4.6	Analisa Min dan Sisihan Piawai bagi sikap pegawai penilai terhadap penilaian prestasi SSB.
53	Jadual	4.7	Analisa Min dan Sisihan Piawai teknik penilaian prestasi SSB.

SENARAI JADUAL

Halaman

54	Jadual	4.8	Analisa Min dan Sisihan Piawai kemahiran pegawai penilai terhadap penilaian prestasi SSB.
54	Jadual	4.9	Analisa Peraturan Penerimaan Sistem Kuota
55	Jadual	4.10	Ujian t perbezaan di antara jantina Guru dan penggunaan penilaian Prestasi SSB.
56	Jadual	4.11	Ujian t perbezaan di antara jantina Guru dan kesan penilaian prestasi SSB.
57	Jadual	4.12	Ujian t perbezaan di antara skim Perkhidmatan guru dan penggunaan Penilaian prestasi SSB.
58	Jadual	4.13	Ujian t perbezaan di antara skim Perkhidmatan guru dan kesan Penilaian prestasi SSB.
59	Jadual	4.14	Analisa Varian (ANOVA Sehalu) pengalaman mengajar dan penggunaan penilaian prestasi SSB.
60	Jadual	4.15	Analisa Varian (ANOVA Sehalu) pengalaman mengajar dan kesan penilaian prestasi SSB.
61	Jadual	4.16	Korelasi antara sikap pegawai Penilai dan penggunaan penilaian Prestasi SSB.

SENARAI JADUAL

Halaman

62	Jadual	4.17	Korelasi antara sikap pegawai Penilai dan kesan penilaian Prestasi SSB.
63	Jadual	4.18	Korelasi antara kemahiran pegawai penilai dan penggunaan penilaian prestasi SSB.
64	Jadual	4.19	Korelasi antara kemahiran pegawai penilai dan kesan penilaian prestasi SSB.
65	Jadual	4.20	Korelasi antara teknik penilaian dan Penggunaan penilaian prestasi SSB.
66	Jadual	4.21	Korelasi antara teknik penilaian dan kesan penilaian prestasi SSB.

SENARAI RAJAH

Halaman

17	Rajah	2.1	Pusingan Penilaian Prestasi
20	Rajah	2.2	Perhubungan antara kadar penilaian prestasi dan gaji untuk wanita dan lelaki pada peringkat pengurusan dan teknikal.
24	Rajah	2.3	Grid Pengurusan Blanke dan Mouton.
27	Rajah	2.4	Model Kepimpinan Kontinum.
35	Rajah	2.5	Maklumbalas 360 Darjah

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. PENGENALAN

Penilaian prestasi personel dalam perkhidmatan awam adalah satu proses berterusan yang melibatkan penetapan objektif, penilaian perlakuan dan pencapaian kerja pegawai secara individu serta kumpulan dalam tempoh masa tertentu untuk mempertingkatkan kualiti dan produktiviti sesebuah jabatan.

Penilaian prestasi kakitangan awam perlu dilaksanakan dengan sempurna supaya dapat menghasilkan penilaian yang adil dan objektif. Penilaian prestasi pekerja adalah satu perkara yang penting dalam pengurusan sumber manusia.

Menurut Arawati et al., (1993) penilaian prestasi ialah satu pengukuran atau pengadaran formal prestasi pekerja berdasarkan piawai kerja yang ditentukan. Ia merangkumi proses penilaian yang sistematik terhadap prestasi seseorang individu dalam kerjanya dan potensi individu tersebut untuk lebih maju.

The contents of
the thesis is for
internal user
only

SENARAI RUJUKAN

- Abdul Aziz Haji Kadir.(1985).A search For A Model Of Performance Appraisal of lecturers in teachers' colleges.(A dissertation submitted in part fulfillment of the requirements for the award of degree of Master Education (Management) at University of Bath).School of Education. University of Bath. Unpublished M.E (Management) thesis.
- Abdul Aziz Yusof .(1995). Performance Appraisal. Sociological Perspective. (A Dissertation sumitted in part fulfilment of the requirement for the degree of MA. in Human Resource Management at University of Hull. Unpublished M.A dissertation.
- Ahmad Atory Hussain.(1996). **Pengurusan Sumber Manusia Dalam Organisasi Awam dan Swasta**. Kuala Lumpur: Utusan Publications.
- Andrew Steward dan Valerie Sterward.(1977).**Practical Performance Appraisal**. England:Gower Press.
- Antonioni, David.(1994). The Effects of Feedback Accountability on Upward Appraisal Ratings. *Personnel Psychology* .47:349-356.
- Arawati Agus, Ridzuan Mohd.Sagir, dan Zakiah M.Mohamed.(1993). **Penilaian Prestasi**. Isu Pengurusan Perniagaan. Jilid2.UKM.
- Blake, R.R., dan Mouton,J.S.(1985).**The Managerial Grid III**.Houston TX:Gulf Publishing Co.
- Baron, R.A dan Byrne, D.A.(1987).**Social Psychology: Understanding Human Interaction**.(5th.Edition).Massachusetts:Allyn and Bacon ,Inc.
- Beer, Michael.(1992).**Performance Appraisal Dilemmas possibilities in Organization**.Boston.IRWIN.
- Bernardin,JH.(1986). Subordinate Appraisal: A Valuable Source of information about Managers. *Human Resource Management Journal*.25:421-439.
- Bernardin H.John, Hennessey H.W., dan Peyrefitte,Joseph.(1995). Age, Racial, and Gender Bias as A Function Criterion Specificity: A Test of Expert Testimony. *Human Resource Management Review*.5:63-77.
- Carrell. Michael R.,Elbert,Norbert F.,dan Hatfield, Robert D.(1995). **Human Resource Management**. Global Strategies For managing A Diverse Work Force.Englewood Cliffs,New Jersey.Prentice Hall Inc.

- Derven, Morjorie G.(1990).The Paradox of Performance Appraisals. *Personnel Journal* .69.107-111.
- Drazin, Robert dan Auster, Ellen R.(1987). Wage Differences Between Man and Wamen:Performance Appraisal Ratings Vs. Salary Allocation as the Locus of Bias. *Humam Resource Management*.26:157-163.
- Duncan, J.W.(1978). **Organization Behavior**. Boston. Houghton Mifflin Co.
- Edwards, Mark R., dan Ewen, Ann J. (1996). **360 Feedback.The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement**.New York.3.American Management Association.
- Feldman, J.M.(1981).”Beyond Attribution Theory: Cognitive Processes in Performance Appraisal.”.*Journal of Applied Psychology*. 66:127-148.
- Fisher, Cynthia D.,Schoenfeldt,Lyle F.,dan Shaw, James B.(1996).**Human Resource Management**. (Third Edition).Houghton Mifflin Company.
- Goddard, Robert W.(1989).Is Your Appraisal System Headed For Court?.*Persennel Journal*.68:114-118.
- Haefele Donald L.(1993). Evaluating Teachers: A Call For Change .*Journal Of Personnel Evaluation in Education*.7:21-31.
- Haertel,Geneva D.(1993) . **A Primer on Teacher Self- Evaluation**. Publication Series No.93-3. EREAPA Associates, Livermore, CA.
- Harris,Michael.M.,Smith David E.,dan Champagne, Denise.(1995).A Field Study of Performance Appraisal Purpose:Research Versus Adminstrative-Based Ratings. *Personnel Psychology*.48:151-160.
- Haslam,Cheryl.(1993). The Function of Performance Appraisal in UK Universities. *Higher Education*. V25, n4 :73-86.
- Hickcox, Edward S dan Musella, Donald F.(1992). **Teacher Performance Appraisal and Staff Development. Teacher Development and Education Change**. London, Washington.D.C.The Falmer Press.
- Iran, Herman.(1994). **Analisa Statistik Deskriptif. Kajang**. Tekni Edar.
- Latham,G.,dan Wexley,K.(1982). **Increasing Productivity Through Performance Appraisal**. Monterey ,CA:Brooks/Cole.
- Levesque,Joseph D.(1993).**Manual of Personnel Policies, Procedures and Operations** .Englewood Cliffs,New Jersey.Prentice-Hall.

- Lee, R., dan Lawrence, P.(1991).**Politics At Work**. Leckhampton: Stanley Thomes.
- Luthans, F dan Martinko,M.J.(1979).**The Practice of Supervision and management**.New York. Mc Graw -Hill Book Co. Inc.
- Maimunah Aminudin. (1994). **Pengurusan Sumber Manusia**. Kuala Lumpur: Fajar Bakti.
- Mohd. Majid Konting. (1990). **Kaedah Penyelidikan Pendidikan**. Kuala Lumpur. DBP.
- Mohd. Nawi Haji Ahmad .(1992). Meningkatkan Motivasi Melalui Penilaian. *Majalah Sumber Manusia*. Khidmat:37-39.
- Miler, Christopher s, Kapsin, Joan A dan Schuster, Michael H.(1990). The Impact of Performance Appraisal Methods on Age Discrimination in Employment Act Cases. *Personnel Psychology* .43:555-577.
- Noe, Raymond A.,Hollenbeck,John R., Gerhant, Barry dan Wright, Patrick M.(1994). **Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage**. Irwin .Austen Presss.
- Odiorne, G.S.(1987). **The human side of management**. San Diego University Associates.
- Pekeliling perkhidmatan Bil.4 Tahun 1992.Panduan Perlaksanaan Penilaian Prestasi Perkhidmataaan Awam Malaysia.
- Pekeliling Perkhidmatan Bil.7 Tahun 1996. Pengubahsuaian Sistem Baru Penilaian Prestasi Perkhidmatan Awam Malaysia.
- Pratt Kenneth, J.(1985).**Effective Staff Appraisal A practical Guide** .England Van Nostrand Reinhold (U.K).
- Randell, Gerry.(1984).**Employee Appraisal. Personnel Management in Britain**.London :IPM.
- Ribinson, P.B., Stimpson, D.V., Huetner, J.C., dan Hunt, H.K. (1991). **An Attitude Approach to The Prediction of Entrepreneurship**. *Entrepreneurship Theory and Practice*.15(4):13-31.
- Sakaran, Uma . (1992). **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach**. (Second Edition).New York: John Wiley & Son,Inc.

- Smith, Harold T., Baker, Walliam H., dan Evans, Marvin P.(1987).**The Administrative Management.** Principles and Strategies for the Aytomated Office.(Second Edition). SRA Inc.
- Stoner, James A.F.,dan Wankel, Charles.(1989). **Managemant.**(Third Edition). Englewood Cliffs,New Jersey.Prentice-Hall Inc.
- Stufflebeam, D.L. dan Shinkfield, A.J.(1985). **Systematic Evaluation.** Boston: Kluwer Nijhoff Publishing.
- Tan Lee Yin .(1994). Hubungan antara sikap guru-guru terhadap SSB dengan motivasi dan kepuasan kerja. Latihan ilmiah yang tidak diterbitkan,UKM.
- Tornow, Walter W.(1993). Perceptions or Reality: Is Multi-Perspective measurement a means or an End?. *Human Resource Management*. Vol.32:221-229.
- Torrington, Derek dan Chapman, John.(1983). **Personnel Managemant.** (Second Edition). Engewood Cliffs. Prentice Hall International.
- Wan Abdul Aziz Wan Omar. (1997).Hubungan diantara sikap terhadap penilaian prestasi dalam SSB dengan motivasi kerja di kalangan kakitangan kumpulan sokongan: Hospital Kota Bharu dan Pejabat Jajahan Pasir Putih.Latihan Ilmiah yang tidak diterbitkan.UTM.